02 | 打破企业两大根本问题，聚焦客户价值创造

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良

时长 15:08 大小 13.88M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 2 讲，我们来探讨一个非常重要的管理理念——金字塔，所谓金字塔就是组织通过建立管理层级，进行积极管控的一种管理结构。比如说我们从员工到主管，到经理，到高级领导的这么一个层级结构，就是经典的组织管理思想的结晶，它也反映了当前社会背景下伟大的管理学家对组织管理变革方面的根本思考。

今天我们要开始用一种方式去思考如何摧毁它，下面我想先从一个身边的案例说起，这个案例就是一个企业里采购部的员工，想去和研发部的员工做一个工作上的沟通，因为他的采购工作想请研发的同事给他帮一个忙，比如说做一个物料的替代。

但是各位想过没有，这两个员工能够直接沟通吗？研发部的员工就会对采购部的员工说，你得找我的领导，因为我的领导给我安排工作，他客客气气地就把对方推到了找领导的这么一个状态；那么采购部的员工会去找领导吗？他不会，他在想他去找领导是不对等的，他应该去跟自己的部门领导汇报。好，然后他就向自己的部门领导汇报，那么采购部的领导有一天就去和研发部的领导沟通了，他们俩得安排一下事情，两个领导握手言欢说没问题，我们去各自安排下属把工作做好，其他的就等他们干吧。之后呢？他们各自把工作部署给下属，最后两个下属在一起开展了工作。

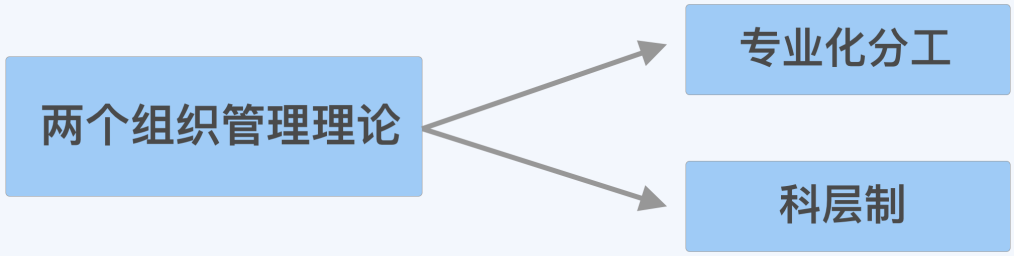
同学们，刚才我讲的故事并不是一个顺口溜，而是今天在很多企业每天都在发生的事情，两个员工不能直接握手，他们要通过领导才能握手，其实只需要一次的沟通能解决的问题，大家算没算过已经变成了几次沟通呢？我告诉大家变成了六次沟通，也就是两个员工沟通不行，各自向领导汇报，领导再部署安排，然后最后握手，一共六次。

我们会发现他们不能够直接沟通，他们走了一个桥，这个桥上有管理者，我们把它叫做“法约尔桥”，这个法约尔桥背后就渗透了今天我们要去解决以客户为中心的关键问题，是什么打破了以客户为中心呢？在过去 108 年的管理历史上，到底发生了什么事情？

管理学两大重要思想

应该说，现代管理是从 1911 年由科学管理之父弗里德里克·泰勒一本非常重要的著作《科学管理原理》而诞生的，科学管理原理用精深的思考告诉我们，管理是一个科学。泰勒提出了一些新的管理任务，他说第一要对工人操作的每一个动作进行科学研究，以此来替代老的单凭经验的方法。第二，要科学地挑选工人，并进行培训，让他成长。然后资方和工人之间在工作上是可以相互包容的，共同来实现赚钱的目标。泰勒的科学管理是非常重要的，现代管理可以说就是由泰勒的科学管理作为起点的。

另外一个非常重要的思想就是以韦伯和法约尔这几个经典的组织管理学家提出来的古典的组织管理理论，**总的说来他们提出了两个重要的思想，一个就是要进行专业化的分工，第二个要进行科层制的排布。** 所谓专业化的分工就是分工越细越好，并且每个人只负责自己的一亩三分地；科层制的排布就是我们要建立从员工到主管，到经理，到高级领导的一个一个层级，那么这个层级就形成了我们今天讲的从员工到最高领导的金字塔结构。



我们会发现专业化的分工是把组织进行了纵向切割，分成若干部门，这时候我们就自然会看到组织里有销售部，有研发部、生产部、人力资源部、财务部等等等等，那么同时科层制的排布也让我们的组织开始出现各个所谓的管理层级，这就让一个部门，乃至部门里的任何一个员工都变成了一个小颗粒，上下左右前后全部都有别人，他不敢越雷池半步，因为他被切割了，这样的严密的切割，就导致组织出现了严重问题。

所以，刚才我跟你分享的是 **108 年以来管理学最重要的两个重要思想，一个是科学管理，一个是组织管理。**

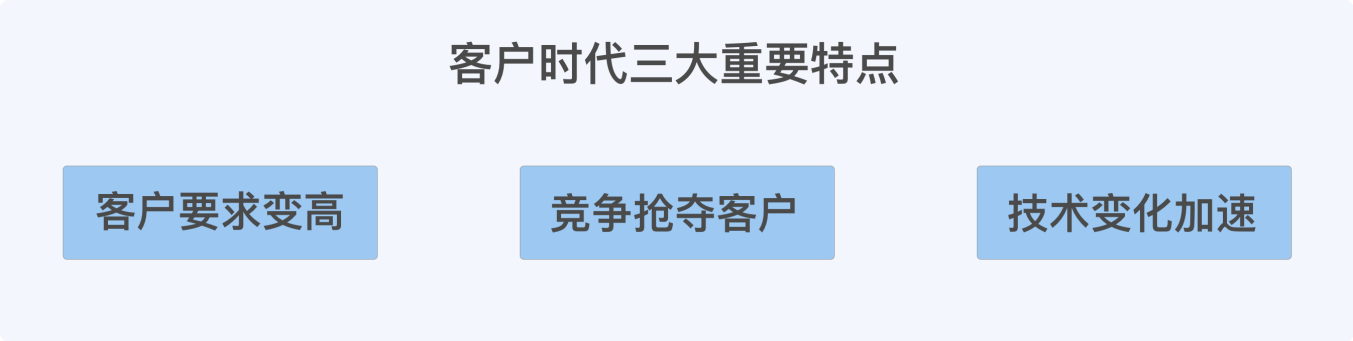
从过去一路走来，这两个思想是起到了重要作用的，它帮助我们实现了大工业的生产，实现了有效分工，实现了效率的不断提高。但是今天成也萧何，败也萧何，这两个重要理论和思想出了点问题。出了什么问题呢？就是伴随着效率越来越高，客户的要求已经不再是需要有产品了，而是需要好产品，此时单纯提高工作效率已经不够，客户的要求也越来越高。

我们会发现，客户的变化开始影响了传统的经典管理思想，因为传统的经典管理思想强调分工严密，大家连在一块按部就班，它是一个不能适应外部环境变化的结构。而今天如果客户的要求越来越高，要求我们反应越来越快，交期越来越短，开发和创新速度越来越快，那么这时候我们的组织就不能响应了，因为这个结构是个刚性结构，我们不能适应外部环境的变化，那慢慢就会发现这个组织开始衰败了。

所以我找到了两个重要的根因，第一个根因就是由于分工太细，我们的组织不能够面对外部环境的变化。接口多，人多，效率低，一旦有变化就开始打乱仗，同时科层制的管理造成了严重的金字塔结构，级级汇报，级级签字，效率低下。而客户需求像脉冲一样要求快速地穿越组织，我们会发现在组织里我们是穿越不了的，这就构成了两大根本性问题，第一个就是流程问题，第二个就是组织问题。这两大根本性问题，在今天面对外部客户环境急速变化的时代，还是没有被解决，这就使我们必须要说，客户时代到来了。

客户时代如何调整过去的管理模式?

客户时代出现了几个重要特点，**第一**，**客户强权**，客户仗着兜里有钱越来越不得了，要求越来越高，他要求不但是有产品，而且需要好产品； **第二，竞争越来越激烈**，竞争对手模仿、超越无处不在，他们在和你一起抢夺客户，如果你不能满足客户要求，他们就来满足；**第三，技术的变化无处不在**，我们今天来谈云、大数据、AI、5G 这些名词已经不是未来，而是现在，时代的加速进展让很多企业不能满足要求，因为他们还在用 108 年前的经营和管理思想，刚性的，静态的管理模式来指导今天外部环境的变化，怎么有可能赢得未来呢?



所以这时候我们就不得不说，我们要重新调整过去的管理模式，把金字塔来一场摧毁。关于摧毁金字塔，这是个非常重要的思想，加拿大麦吉尔大学的世界级教授明茨伯格说，他的一生就是摧毁金字塔的一生。为什么这么严重？可以说金字塔就是企业的癌症，至少是早期癌症，因为在金字塔的组织里，员工是不能得到权力的，一切都“请走那个法约尔桥”，两个员工之间的沟通可能就变成了六次，大量的会议，大量的汇报，都让我们整个组织快速的响应机制被撕碎了。

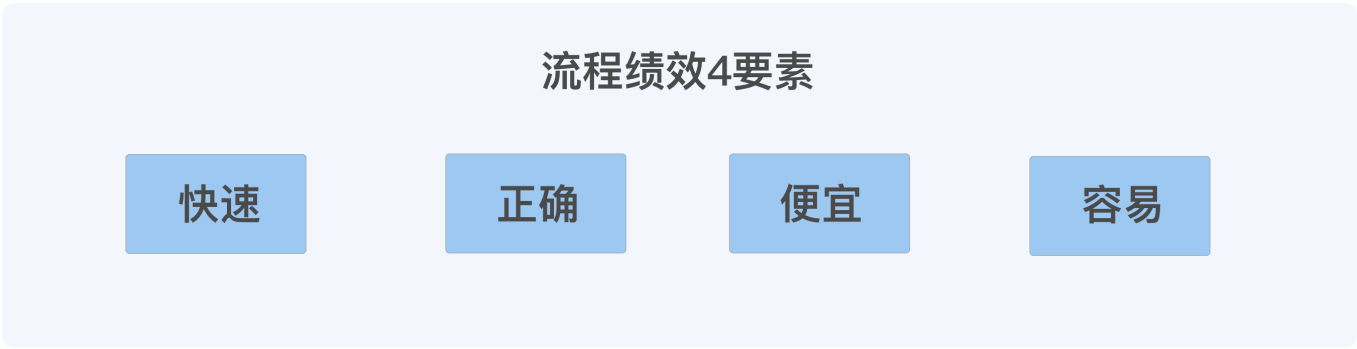
所以这时候整个流程不是面向客户的，而是面向内部的。同时出现了一个非常重要的特征就是它是“段到段”的，“段到段”指的就是流程没有被完全打通，流程是断的，这个时候客户的要求当然不能满足了。

极客时间

“可以说金字塔就是企业的癌症，至少是早期癌症，因为在金字塔的组织里，员工是不能得到权力的。”

——蒋伟良《流程型组织15讲》

客户到底要什么呢？我们说客户什么都不要，其实客户就是要解决他的问题，解决他的痛点，但是客户在解决问题的时候，他发现他解决不了，这就需要我们来。所以这时候我们就不得不谈流程的绩效，流程的绩效是非常朴素无华的，客户要八个字：快速、正确、便宜、容易。



第一，快速意味着时间，时间能不能缩短一半，来满足客户要求呢？我们讲时间就是金钱，一切的比赛都是跟时间的比赛。

第二，正确，你能不能满足客户的质量要求、客户的性能要求、客户的美好要求。

第三，客户要求便宜，但客户不仅是要求价格低，而是要求性能高的价格低，即性价比更高，所以性价比永远是客户的追求。在这里，我不仅要强调性价比，更需要强调高质高价，能不能用更好的品牌，更好的服务来满足客户的要求呢？

最后一点是容易，马云说“让天下没有难做的生意”，这就是容易，实际上迈克尔·哈默大师讲，我们要成为一家容易做生意的企业，跟你很好打交道的企业，这就指的是流程要跑

得简单，跑得快，不能够大量地滞办、效率低下，这样整个流程中客户就会觉得跟你做生意本身是个很快乐的事情，很简单的事情，但是现在变得不容易了。

这八个字，大道至简，朴实无华，但是恰恰说明了我们要追求的方向，同样我们也说，它也是我们讲的流程绩效。什么叫流程绩效呢？就是能不能通过变革，让这八个字综合改善 50% 以上？时间能不能缩短一半呢？成本能不能下降 10% 呢？性价比能不能提高 20% 呢？还有很多。

我们要思考的就是，能不能来一场根本性的变革，让我们过去仅仅靠着加班，靠着低效工作，靠着所谓的沟通协调去完成的工作任务，今天用一种全新的方式去面对它。所以这就带来了一个非常重要的话题，要对流程和组织进行再造，重新打破部门墙，颠覆金字塔，重新对一百多年来的管理思想进行一次再思考。

总结

最后，我来做一个小小的总结。我们会看到金字塔是多么严重的问题，我们要重新反思过去一百多年来整个组织管理存在的严重问题。我们要看到泰勒的科学管理，韦伯的法约尔桥在历史阶段取得了重要作用，但在今天面对客户全新的要求，我们再用刚性的组织管理模式已经不能满足了，我们认识到根本性的问题是出在流程和组织这两个问题上。我们要去面对客户全新的要求，就是快速、正确、便宜、容易，综合性的要求。我们必须用再造的思想，用变革的思维，重新去面对客户，重新去定义客户，重新去面对未来。

下一次我们将学习如何定义流程，为什么我们讲的流程和传统的工作连接是完全不一样的？为什么我们要重新对流程来进行一次思考？同时，流程的重要属性有哪些呢？我下次跟你再做分享。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 拥抱客户还是老板？老板导向型组织的弊端

下一篇 03 | 颠覆传统流程定义，真正实现以流程创造价值

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。